Evaluación interna
Bolsa Concursable



Evaluación interna
ESTRATEGIA BOLSA CONCURSABLE

Fecha: abril 2017

Educación - Save the Children Colombia

Evaluación interna
Bolsa Concursable

ÍNDICE

LISTA DE ANEXOS

LISTA DE TABLAS Y GRÁFICOS

AGRADECIMIENTOS

Para desarrollar esta evaluación se ha contado con el valioso y fundamental apoyo de las instituciones educativas priorizadas para realizarla. Estas estuvieron abiertas a que la evaluación tuviera lugar en su institución. Sin la disposición y opiniones o percepciones de calidad de niños, niñas y adolescentes, docentes y padres y madres no se hubiera podido realizar la evaluación, ni se hubieran podido extraer las recomendaciones tan valiosas que se han generado, insumos indispensables para mejorar las intervenciones y su calidad.

LISTA DE SIGLAS

ECV – Escuelas en condición de vulnerabilidad

MEN – Ministerio de educación nacional

NRC – Consejo noruego para los refugiados

PMI – Plan de mejoramiento institucional

PP – Proyectos pedagógicos

PPP – Proyectos pedagógicos productivos

SCI – Save the Children Internacional

SCC – Save the Children Colombia

VE – Vive la educación

Evaluación interna
Bolsa Concursable

Resumen ejecutivo

El presente documento recoge los hallazgos arrojados después de un proceso de evaluación desarrollado por Save the Children en el marco de una estrategia específica: proyectos de bolsa concursable. Esta estrategia, inmersa en el proyecto Vive la Educación (VE), busca contribuir al mejoramiento de la calidad educativa de instituciones educativas a través de una transferencia de recursos y un proceso de acompañamiento, técnico y financiero constante para el fortalecimiento o ejecución de proyectos o iniciativas educativas innovadoras para los procesos de mejoramiento de la educación.

Esta investigación busca indagar hasta qué punto los resultados esperados de la estrategia se han obtenido, así como identificar recomendaciones y/o lecciones aprendidas que puedan implementarse para mejorar la intervención.

Evaluación interna
Bolsa Concursable

1. Introducción

El proyecto "Vive la Educación", enmarcado en el área de Educación de Save the Children Colombia (SCC), tiene como objetivo promover el derecho a una educación de calidad e inclusiva para población en situación de vulnerabilidad y/o afectada por diferentes factores amenazantes. El fortalecimiento de la calidad educativa, el acceso de la población desescolarizada al sistema educativo, y la gestión frente a autoridades educativas; son los elementos centrales del proyecto.



Gráfica 1. Componentes del proyecto

El proyecto (2014-2019), ejecutado de manera conjunta con el Consejo Noruego para los Refugiados (NRC, por sus siglas en inglés) y financiado por el Gobierno de Canadá, se implementa en 77 instituciones educativas de los departamentos de Cauca, Nariño y Caquetá.

De los tres componentes arriba descritos, SCC trabaja de manera directa el de calidad educativa, entendida esta como una educación centrada en el niño y la niña, que les reconoce como sujetos de derechos. Esto significa que la escuela tradicional, y especialmente las escuelas en condición de vulnerabilidad [1] (ECV), se transforman para brindar mayor protección, aprendizajes pertinentes, oportunos y equitativos a la niñez y juventud de su entorno. Creemos que una educación de calidad en las ECV reconoce los problemas comunitarios, los entornos culturales y socioeconómicos de todos los niños y niñas y adapta sus estructuras, currículos y propuestas pedagógicas para garantizar el bienestar, la convivencia pacífica, el desarrollo individual y colectivo de sus estudiantes.

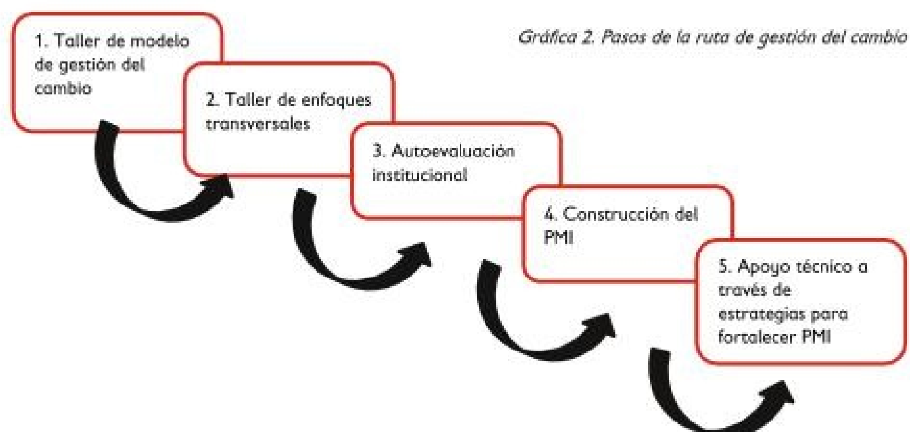
Para mejorar la calidad de la educación de las escuelas en condición de vulnerabilidad, SCC (i) fomenta espacios de participación, (ii) empodera a las comunidades educativas en los derechos de la niñez, (iii) fortalece las capacidades en gestión educativa directiva, gestión curricular para mejorar el aprendizaje en las competencias básicas, (iv) mejora habilidades para el liderazgo estudiantil, (v) fomenta la creación de proyectos pedagógicos, y (vi) sensibiliza y capacita a las comunidades educativas para eliminar las violencias basadas en el género. El esfuerzo

[1] Denominamos escuelas en condición de vulnerabilidad a los Establecimientos Educativos que por su situación geográfica y socioeconómica se encuentran en zonas dispersas (urbanas o rurales), con mayor exposición a inequidades, la exclusión, la pobreza, con bajas o nulas oportunidades producto de sus condiciones socioeconómica y ubicación geográfica, exposición a la violencia, la violencia conviven con grandes desafíos para incrementar los indicadores de calidad educativa, para garantizar el acceso y la permanencia escolar de la niñez y juventud de su entorno. En muchos casos son poblaciones que están en constante riesgo de la pérdida de su cultura y tradiciones.

para promover el derecho a la educación se extiende a las autoridades gubernamentales en el escalamiento de las buenas prácticas, la trasferencia de metodologias para mejora la calidad y en el desarrollo de procesos de incidencia en las políticas públicas educativas nacionales y departamentales.

Para contribuir a que las instituciones educativas proporcionen una educación de calidad, se implementa una **ruta definida bajo el modelo de gestión del cambio**, que busca, por un lado, sensibilizar a la comunidad educativa sobre la importancia de abordar procesos de mejoramiento institucional y, por el otro, desarrollar una serie de actividades identificadas en el Plan de Mejoramiento Institucional (PMI).

A continuación, se muestra el paso a paso de dicha ruta de gestión del cambio, así como una breve explicación de lo que representa cada etapa.



Gráfica 2. Pasos de la ruta de gestión del cambio

1. Taller de modelo de gestión del cambio: en este momento, a través de un taller desarrollado con estudiantes, docentes, directivos docentes y comunidad educativa, se pretende reflexionar sobre la importancia de la gestión del cambio personal y colectivo en procesos de mejoramiento institucional. Constituye un momento en el que se invita, entre otras cosas, a establecer un ambiente colaborativo y participativo entre los miembros de la comunidad educativa en búsqueda de la promoción de cambios institucionales a partir de la sensibilización frente a los procesos de autoevaluación, diseño y construcción del plan de mejoramiento institucional. En este mismo momento se culmina con la conformación del equipo de gestión del cambio que será el responsable de liderar de parte de la institución educativa toda la ruta de gestión del cambio.

2. Taller de enfoques transversales: se permite a la comunidad educativa conocer la importancia que para SCC tiene el enfoque de derechos en la implementación de estrategias. En este sentido, el desarrollo del taller permite que las comunidades conciban a Vive la Educación como un proyecto fundamentado en el enfoque diferencial y de derechos que promueve, ante todo, procesos de participación de la niñez. Se identifican estos tres enfoques: educación basada en derechos, equidad de género y participación, como elementos clave en todos los momentos de implementación de la ruta de gestión del cambio.

3. Autoevaluación institucional: este es un proceso de reflexión colectiva entre actores de la comunidad educativa (equipo de gestión institucional) que permite llegar a consensos alrededor del horizonte institucional y la identificación de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que tiene la institución y que sirven como insumo en la construcción de un plan que gestione el mejoramiento institucional. Se realiza una valoración de las áreas gestión administrativa, financiera, pedagógica y comunitaria.

4. Construcción del PMI: cuando el equipo de gestión institucional culmina su proceso de reflexión (autoevaluación) comienza con el diseño y la construcción de un plan que le permita alcanzar sus metas institucionales en los tiempos esperados. Para ello, se redactan objetivos (3 años), metas, indicadores y actividades. Posteriormente, según intereses de los participantes se delegan responsables por actividad. Por último, es responsabilidad del equipo de gestión institucional hacer seguimiento al plan de mejoramiento al menos 3 veces en el año.

5. Apoyo técnico a través de estrategias para fortalecer el PMI: durante esta fase se procede a evaluar las posibilidades de apoyo para proceder al fortalecimiento del PMI. Este se puede materializar a partir de proyectos pedagógicos, donde SCC acompaña el proceso de su diseño, implementación y del proceso de rendición de cuentas.

2. Bolsa Concursable como estrategia de mejoramiento de calidad educativa

2.1. Información general

La estrategia de "Proyectos pedagógicos de bolsa concursable" de Save the Children Colombia es uno de los mecanismos que la organización implementa para contribuir al mejoramiento de la calidad educativa de instituciones educativas. La estrategia promueve, a través de una transferencia de recursos y un proceso de

acompañamiento, técnico y financiero constante, la creación o el fortalecimiento de proyectos o iniciativas educativas innovadoras para los procesos de mejoramiento de la educación. Los proyectos vinculados a la estrategia se caracterizan por su enfoque incluyente, participativo e integrador de comunidades educativas, especialmente por el impacto en el bienestar de los niños y niñas en la escuela y su fuerte relación con los objetivos del PMI, diseñado dentro del proyecto "Vive la Educación".

En la actualidad se tienen 33 proyectos pedagógicos de bolsa concursable en fase de cierre, en 31 instituciones educativas de los departamentos de Cauca y Nariño. El monto económico asignado a cada proyecto oscila entre 20 y 25 millones y en principio cada proyecto considera un tiempo de implementación de 12 a 18 meses.

Los proyectos están agrupados en 8 categorías según los temas elegidos por las instituciones educativas:

Tabla 1. Tipos de proyectos pedagógicos

Categoria	Descripción	Número de proyectos
Convivencia escolar	Estos proyectos fomentan la construcción de una cultura escolar en el marco de la sana convivencia y el respeto por los derechos humanos. Los manuales de convivencia escolar son un producto importante donde se institucionalizan las estrategias de convivencia desarrolladas a lo largo del proyecto.	8 proyectos
Lectura y escritura	Estos proyectos fortalecen los procesos de enseñanza y aprendizaje del lenguaje y fomentan hábitos de lectura en los estudiantes. Entre las estrategias más destacadas están: la construcción de textos como cuentos y recetarios, los clubes de lectura y las lunadas.	8 proyectos
Proyectos pedagógicos productivos	Son propuestas productivas que nacen de la necesidad que tienen las instituciones educativas por fortalecer la educación media y vincular a la comunidad educativa en la construcción de proyectos de vida de los estudiantes desde las oportunidades laborales y comerciales del contexto educativo.	7 proyectos
Gestión educativa	Son proyectos que buscan el rediseño curricular de la Institución educativa. Buscan establecer mejoras en planes de estudios y estrategias de enseñanza y evaluación, así como fortalecer procesos pedagógicos de aula.	2 proyectos
Tecnologias de la educación	En esta categoria se vinculan proyectos que buscan fortalecer competencias pedagógicas en relación al uso de medios tecnológicos en el aula y estrategias didácticas en linea. Asi mismo los docentes participantes se forman en Windows y uso de Office para sistematizar las planeaciones y avances de los estudiantes y generar cuadros estadisticos de comparación.	2 proyectos
Ciencias	Esta categoria vincula los proyectos pedagógicos encaminados a la investigación científica como parte del proceso de enseñanza	2 proyectos

	y aprendizaje de los estudiantes. Busca, además, fomentar y potenciar en los y las estudiantes el espíritu innovador.	
Cultura e identidad afrocolombiana	Estos proyectos permiten a la comunidad educativa rescatar valores afrocolombianos para el auto reconocimiento de los estudiantes como integrantes de una comunidad étnica. Una cualidad de estos proyectos es que ofrecen a los docentes herramientas pedagógicas que les permiten ofrecer una educación pertinente en el marco de los derechos y de la cosmovisión afro.	5 proyectos

2.2. Paso a paso de ciclo de vida de un proyecto de bolsa concursable

El proceso de definición y operación de un proyecto productivo de bolsa concursable se ha definido a partir de 3 pasos que abordan desde la idea de proyecto, hasta su evaluación y cierre, pasando por su etapa de implementación.



Gráfico 3. Ciclo de vida de un proyecto pedagógico

a) Etapa de diseño

1. El equipo de gestión del cambio y el Consejo directivo de cada de las instituciones educativas se reúnen para considerar la viabilidad de un proyecto en torno a la calidad educativa, que pueda diseñarse o fortalecerse al interior de la institución educativa como parte de desarrollo del plan de mejoramiento.

2. Se realiza una convocatoria de participación a docentes, estudiantes y padres de familia con una idea de proyecto que se espera el equipo de trabajo logre formalizar y desarrollar en conjunto.

3. El equipo conjunto evalúa la propuesta que se tenga considerando que tenga en cuenta 3 variables:

- La capacidad de las instituciones educativas para proporcionar educación básica y media incluyente, relevante y de calidad; lo cual significa que el proyecto a desarrollar se enmarque dentro de categorias de eje transversal, procesos básicos de aprendizaje, estrategias didácticas de enseñanza, fortalecimiento del currículo, proyectos productivos y articulación con educación suprior y/o para el trabajo.
- El mejoramiento de las habilidades de niños y niñas para participar en decisiones relacionadas con la educación ya sea mediante procesos de formación o creación de colectivos infantiles y juveniles en temas de derechos, protección, ciudadania, habilidades comunicativas, etc.

- Fortalecimiento de capacidades de las familias y cuidadores para promover y proteger los derechos educacionales de sus niños y entender los temas de equidad de género.

4. Se plantea un presupuesto especificando el costo de las actividades planeadas y con un máximo de 10% de costos administrativos.

5. Se realiza evaluación de parte del equipo de gestión de calidad de cada una de las instituciones educativas y SCC de la propuesta en su carácter técnico y financiero y su pertinencia en el marco del PMI que se haya desarrollado al interior del colegio.

6. Aprobación de la propuesta de parte del equipo de SCC, firma de compromisos y acuerdos.

b) Etapa de implementación

1. Se realiza un plan de trabajo detallado para desarrollar el proyecto en un curso no mayor a 18 meses, este es revisado y aprobado por el equipo de gestión de calidad y SCC y es el punto de partida para el primer desembolso que se realiza a la institución educativa en miras de iniciar la operación de la iniciativa.

2. Se convocan y seleccionan miembros de la comunidad educativa que harán parte del proyecto, son orientados en cuando al objetivo del proyecto y su rol en el desarrollo de este.

3. Se ejecuta la iniciativa

c) Etapa de evaluación y rendición de cuentas

1. El proceso de rendición de cuentas en el proyecto se daba en tres vías, una a SCC, una a la Secretaria de Educación y otra a la comunidad.

2. Se acuerdan en conjunto la institución educativa y SCC las fechas especificas con 3 o 4 cortes en las que se presentaran los informes financieros y técnicos con relación al proyecto de bolsa concursable que ha sido financiado

3. La institución educativa hace entrega de un informe financiero y temático del proyecto a Save the Children, con relación a la gestión hecha a momento y como preparación para el siguiente desembolso. El informe es asesorado, revisado y retroalimentado por SCC.

4. En el último trimestre de operación del proyecto se realiza la evaluación final del mismo y se identifican opciones de sostenibilidad

3. Evaluación

3.1. Justificación

La iniciativa de generar un documento de evaluación de la estrategia de Bolsa Concursable nace impulsada por diferentes circunstancias:

- Después de tres años de implementación de la estrategia se despierta el interés de realizar una valoración de los efectos o resultados que esta trae consigo. Esto coincide con la instauración en Save the Children Colombia de un marco de calidad de los proyectos y programas que se implementan, mediante el cual se busca medir los resultados, efectos o impactos de los procesos que se desarrollan, así como identificar qué aspectos funcionan y cuáles no dentro de ellos. Esto contribuye de manera directo a una mejora de la calidad de las intervenciones.
- A nivel nacional, SCC trabaja en incidir en las Secretarías de Educación, así como en el Ministerio de Educación Nacional, sobre la importancia y oportunidad de financiar proyectos pedagógicos en instituciones educativas para fortalecer su calidad educativa. Además de este trabajo de incidencia, se busca que las metodologías que se han venido desarrollando durante la implementación del proyecto sean transferidas a dichas autoridades, con el objetivo de que estas las apropien y las implementen una vez finalizado el proyecto. Es vital que, para que esta transferencia se dé de manera completa y efectiva, se identifiquen aquellos aspectos positivos y aquellos que necesiten reforzarse con el objetivo de que aquellos actores que abordarán el proceso partan de unas buenas prácticas y lecciones aprendidas.
- Save the Children Internacional ha establecido, dentro de su estrategia global, nueve áreas de trabajo consideradas fundamentales para alcanzar los *breakthroughs* (u objetivos globales) para el año 2030. Se considera que dos de dichas áreas de trabajo respaldan la pertinencia de abordar procesos como el de la presente evaluación:
    - Desarrollar cultura, capacidades y sistemas de conocimiento: compartir y utilizar el conocimiento de lo que es exitoso en el trabajo con niños, niñas y adolescentes para mejorar la calidad de nuestros impactos.
    - Construir una organización de alto rendimiento: ser eficientes a través de la optimización de recursos y del incremento de la efectividad.

3.2. Hipótesis

La aplicación de proyectos pedagógicos productivos, a través de la estrategia de Bolsa Concursable, trae consigo, entre otros, tres resultados esperados:

- Incremento de la calidad educativa: se espera que la puesta en marcha de proyectos pedagógicos productivos cuyas temáticas surjan de la propia comunidad educativa tenga un impacto en el currículo o en el plan de estudios a través de su eventual transversalización. Esto, a su vez, acarrearía que se brindara una educación acorde a las necesidades de la institución educativa.
- Fortalecimiento de capacidades de gestión de directivos, docentes y administrativos: debido a que, como se ha mencionado anteriormente, la estrategia de Bolsa Concursable implica un ejercicio de gestión significativo por parte de la comunidad educativa en lo referente al diseño, implementación y rendición de cuentas del proyecto pedagógico, se espera que dicha estrategia fortalezca dichas capacidades en los actores mencionados.
- Fortalecimiento de la dinámica y cohesión de la comunidad educativa: se espera que el trabajo en conjunto y colaborativo que se da en el marco de esta estrategia traiga consigo un fortalecimiento del tejido social dentro de la institución educativa. Esto mejoraría el ambiente de trabajo en general y las relaciones interpersonales entre el equipo, lo que, a su vez, traería consecuencias positivas entre los y las estudiantes.

3.3. Objetivos de la evaluación

3.3.1. Objetivo general

Evaluar los resultados logrados por los proyectos pedagógicos de bolsa concursable en Cauca y Nariño en 2015 y 2016 de acuerdo a los resultados esperados e identificar así aspectos de mejora.

3.3.2. Objetivos específicos

- Evaluar resultados de la estrategia de Bolsa Concursable en términos de:
  - Fortalecimiento de la calidad educativa a través de los proyectos pedagógicos.
  - Fortalecimiento capacidades de directivos, docentes y administrativos para diseñar, implementar proyectos pedagógicos y rendir cuentas a nivel técnico y financiero.
  - Fortalecimiento a la dinámica y la cohesión de la comunidad educativa en torno a un objetivo común, es decir diseñar e implementar el proyecto pedagógico de bolsa concursable.
- Identificar recomendaciones a tener en consideración a la hora de continuar implementando la estrategia, así como en el momento de transferir su metodología a diferentes actores (instituciones educativas, autoridades, etc.).

3.4. Limitaciones de la evaluación

Algunos de los docentes que participaron en la evaluación se integraron en la marcha de los proyectos; esto dado a los cambios por concurso docentes realizados durante el 2015 y 2016. Por esta razón, las respuestas

de algunos de ellos no son representativas de la totalidad del proceso, ya que hablan sobre la experiencia vivida a partir de su llegada.

3.5. Metodología

La evaluación interna de los proyectos pedagógicos de Bolsa Concursable se constituyó en seis momentos, desarrollados en un lapso de 9 meses (desde marzo hasta diciembre de 2016). A continuación, se presenta información sobre cada etapa:

I. Definición de los parámetros a evaluar: como se ha mencionado con anterioridad, para evaluar la estrategia de Bolsa Concursable se han definido tres (3) variables que responden a tres (3) resultados esperados producto de la implementación de dicha estrategia. Estos serían, por lo tanto, los aspectos en los que la evaluación indagará.

II. Definición de actividades de evaluación y diseño de herramientas: se definieron dos tipos de actividades que se realizarían en cada institución educativa para obtener insumos para la evaluación:
   a. Grupos focales.
   b. Cuestionarios

   Cada actividad iría acompañada de una herramienta, que guiaría su aplicación. En cualquier caso, todas las actividades pretenden indagar sobre las variables definidas en el paso anterior y utilizando para ello unas preguntas para extraer la información (Anexo 2). Debido a que cada grupo de actores inmersos en la estrategia juega un papel diferente en su implementación, se diseñaron actividades diferentes por actor involucrado:
   - Niños, niñas y adolescentes
   - Docentes
   - Padres, madres y/o cuidadores
   - Equipo Líder del proyecto.

III. Selección de muestras:
   a. *De proyectos*: de los 33 proyectos de Bolsa Concursable que se han implementado o que se están implementando, se escogió una muestra representativa. Para ello se determinaron los siguientes criterios:
      i. Territorial: Que, de los proyectos escogidos para ser evaluados, hubiese representación de todos los nodos o lugares de implementación.
      ii. Temáticos: que todas las categorías de proyectos pedagógicos estuvieran representadas en la muestra (Ver Tabla 1 de página 5).

   De esa manera se seleccionaron 12 proyectos (36% del total), que se relacionan a continuación:

Tabla 2. Proyectos muestra

Categoria	Municipio	IE	Proyecto
Convivencia escolar	El Charco	Rio Tapaje	Dialogando resolvemos nuestros conflictos
	Mercaderes	Nuestra señora del Rosario	La banda musical de paz como medio para el mejoramiento de la calidad educativa en la Institución Educativa Nuestra Señora Del Rosario De Mercaderes Cauca.
Lectura y escritura	Guapi	Manuel de Valverde	Me recreo en la marimba para leer y escribir.
	Olaya Herrera	Litoral Pacifico	Promoción de la lectura y escritura para mejorar los procesos de enseñanza en los docentes y el aprendizaje de los NNAJ.
	Tumaco	Candelillas	Mejorando la lectura y escritura desde de la oralidad
Gestión educativa	Tambo	Huisitó	Optimización de la calidad y atención educativa desde la actualización y aplicación del modelo pedagógico en la institución educativa Huisitó
Proyectos Pedagógicos Productivos	Tumaco	ITPC	Instrumentos musicales autóctonos y artículos ornamentales en material reciclable, una alternativa productiva para los y las jóvenes del ITPC.
	Barbacoas	Santa Teresita De Altaquer	La cuyicultura: una opción para el desarrollo institucional y la construcción de proyectos de vida.
Ciencia	Patia	La Fonda	La investigación participativa una puerta para construir conocimiento desde la escuela y comunidad
Tecnologías de la Información y la Comunicación	Guapi	San Pedro y San Pablo	Implementación de las TICs en el proceso pedagógico de la Institución Educativa San Pedro y San Pablo del municipio de Guapi (Cauca)
Cultura e identidad afrocolombiana	Tambo	Quilcacé	Espacios de empoderamiento de las voces y vivencias juveniles afrocolombianas a través de la comunicación, cultura, recreación y deporte como expresiones propias de la región.

Categoría	Municipio	IE	Proyecto
	Mosquera	Liceo pacifico	Desde la convivencia, crear espacios para el rescate de las tradiciones culturales y el aprovechamiento del tiempo libre.

b. *De participantes*: como se ha mencionado anteriormente, durante la implementación de la estrategia se trabaja con diferentes grupos poblacionales, fundamentales todos para su correcto desarrollo. Por lo tanto, era preciso que en el proceso de evaluación se involucrara a dichos grupos poblacionales. Se solicitó a cada oficial de educación, diligenciar una ficha de caracterización (Anexo 1), donde nos permitiera saber con exactitud, cuantas personas y de qué tipo participan directamente en la implementación de los mismos; se toma una muestra representativa de cada población. Luego se identificó del total de los proyectos (33), 10 que constituyeran por temática, zona geográfica y población involucrada, una muestra significativa.

Tabla 3. Población muestra

Población	Total		
	Mujeres	Hombres	Total
Estudiantes	76	79	155
Docentes	44	24	68
Familias	20	6	26

IV. Aplicación de los instrumentos en las instituciones educativas: durante los meses de marzo a diciembre se procedió a levantar la información en las instituciones educativas. Para ello, un equipo comprendido por dos personas acudió a cada una de los colegios a levantar la información con los diferentes actores involucrados.

Tabla 4. Herramientas aplicadas

Herramienta	Total
Grupos focales	12
Cuestionarios	249

V. Tabulación, análisis y consolidación del documento final: una vez recogida toda la información, se procedió a un proceso de tabulación y análisis. Para ello, se realizó la tabulación de la información en una base de datos por actor y de acuerdo a la matriz de preguntas, se procedió a triangular la información y obtener un resultado por pregunta clave. Para ello se usó el programa estadístico SPSS y Excel office como centro de documentación.

3.5.1. Descripción de las herramientas

Se diseñaron herramientas en 3 modalidades: grupos focales y cuestionarios.

a. Grupos focales: se diseñó una guía de grupos focales para aplicación con los líderes de los proyectos en cada una de las Instituciones Educativas. El grupo focal se lleva a cabo en un tiempo límite de 120 minutos y contiene 3 momentos, en los que se indaga de forma lúdica sobre aspectos de diseño del proyecto, implementación del proyecto, rendición de cuentas del proyecto (Anexo3).
b. Cuestionarios: se diseñaron 8 tipos de cuestionario, uno para estudiantes, docentes, familias y oficiales de educación. Los cuestionarios contaban con varias categorías de preguntas y con un total máximo de 20 preguntas (Anexo 4).

3.6. Resultados y análisis

A partir de la información recolectada, se identifican resultados en las 3 categorias planteadas desde la hipótesis de la evaluación: calidad educativa, capacidad para diseñar e implementar proyectos pedagógicos y cohesión del equipo docente y unidad de la comunidad educativa. A continuación, se presentan y analizan estos resultados mediante la respuesta a las 11 preguntas bajo las cuales se planteó la evaluación. El análisis se describirá a partir de las fortalezas y debilidades encontradas.

Categoría de evaluación # 1 - Calidad educativa

1.1. ¿Hasta qué punto el proyecto pedagógico ha fortalecido el currículo y/o plan de estudios?

a) Resultado

El 75% de los docentes considera que los proyectos pedagógicos fortalecen el currículo y/o el plan de estudios de la institución educativa.

b) Análisis

- Fortalezas:

- Los docentes consideran que el vínculo entre los proyectos pedagógicos (PP) y el fortalecimiento del currículo o el plan de estudios en cada una de sus instituciones educativas está en la institucionalización de los temas que abordan los PP. A través de estos, la comunidad educativa es ahora más consciente de que es fundamental que la institución educativa cuente con un currículo y/o un plan de estudios acorde a las necesidades y oportunidades del contexto. Si bien los PP no lograron actualizar el 100% de los currículos o planes de estudio, los docentes aseguran que en este momento constituyen un excelente insumo para lograrlo.

- Debilidades:
  - El tiempo es un factor fundamental a la hora de afianzar un plan de estudios. Debido al corto tiempo de implementación del proyecto pedagógico, no se logró integrar a estudiantes o a padres y madres en el proceso de formación de las diferentes temáticas del PP, lo que obstaculizó la inclusión de dicho proyecto en el currículo o el plan de estudios.
  - El cambio de personal que se dio en la institución educativa debido al concurso docente interrumpió la implementación de los PP y retrasó algunas acciones que afectaron el vínculo de los proyectos con el currículo.
- Retos:
  - El elevado número de acciones al interior de la institución educativa hace que no sea tarea fácil desarrollar todas las actividades previstas en el marco de la estrategia en los tiempos establecidos, además de que la comunidad educativa no siempre puede dedicar el tiempo suficiente a dichas actividades.
  - Llegar a las sedes de la institución educativa es un reto. El PP usualmente se centra en la sede principal, haciendo difícil que este llegue a las sedes que conforman la institución educativa. Esto dificulta la integración de dicho PP al currículo o al plan de estudios.

1.2. ¿Hasta qué punto el proyecto pedagógico ha mejorado los aprendizajes de los estudiantes en las diferentes áreas (medidos por las evaluaciones internas y externas)?

a) Resultado

El 55% de los docentes considera que los resultados académicos, internos y externos, han mejorado en el nivel medio, y el 15% considera que esta mejora ha sido alta.

En las pruebas Saber se destaca que el 70% de las instituciones educativas que implementan la estrategia de Bolsa Concursable mejoraron sus resultados en lenguaje, el 60% mejoraron en matemáticas y el 50% mejoraron en competencias ciudadanas (ICFES, 2016).

El Índice Sintético de Calidad Educativa (ISCE) mejoró en el 80% de las instituciones educativas focalizadas. Dicho índice mide:

- Progreso: cuánto han mejorado las instituciones educativas con relación al año anterior.
- Desempeño: cómo están las pruebas estatales.
- Eficiencia: cuántos estudiantes aprueban el año escolar.
- Ambiente escolar: cómo es el ambiente en las aulas de clase.

b) Análisis

- Fortalezas:
  - Debido a que un requisito para poder participar en los PP es que los y las estudiantes tengan un buen rendimiento académico, hay una mayor dedicación por parte de ellos con sus compromisos académicos. Especialmente cuando se trata de proyectos relacionados con el deporte, lo artístico o lo cultural, temáticas de interés para los niños, niñas y adolescentes.
  - Se evidencia también una mayor motivación para los estudiantes en temas de lectoescritura atribuidos a que en el marco de los PP de esta categoría se ha dado la implementación y adecuación de espacios lectores (físicos y temporales) más amigables.
  - En general, la motivación también se ve incrementada tras la disposición y la estabilidad emocional que ha conllevado la implementación de PP en temas de convivencia escolar en las instituciones educativas y, como es de esperarse, en temas de tecnologías de la información que, sin duda, abren la ventana a nuevas posibilidades de comunicación, compartir información y aprendizaje.

- Debilidades:
  - Si bien en el caso de proyectos deportivos, artísticos, tecnológicos y de la categoria de lectoescritura la motivación se identifica como una fortaleza, en algunos casos la falta de esta por parte de los estudiantes también constituye un elemento a fortalecer. Algunos proyectos relacionados con gestión educativa y revisión curricular no representan un interés significativo para los estudiantes.

1.3. ¿Hasta qué punto el proyecto pedagógico ha fortalecido las competencias ciudadanas (convivencia y paz, participación, identidad y valoración de las diferencias[1]) de los estudiantes?

a) Resultado

- Competencia de convivencia y paz:
  - El 29% de los estudiantes considera que la convivencia en la institución educativa ha mejorado en un nivel medio, y el 65% cree que este nivel ha sido alto. El 28% de los docentes

[1] Estas 3 categorías han sido tomadas de la definición de competencias ciudadanas del Ministerio de Educación Nacional (MEN)

considera que la convivencia ha mejorado en un nivel alto, mientras que el 62% piensa que esta mejora ha sido en un nivel medio, y el 10%, que se dio en un nivel regular. El 71% de padres, madres y acudientes cree que la convivencia ha mejorado en un 71%, mientras que el 27 %, que mejoró en un nivel medio.

Tabla 5. Prácticas de mejora de la convivencia

Práctica	Docentes	Estudiantes	Familias
Conocer las técnicas de mediación de conflictos	35%	41%	35%
Saber ser de mediador en conflictos	62%	62%	8%
Apelar a la mediación escolar	44%	20%	38%
Reconocer el conflicto como una oportunidad para aprender	19%	74%	50%
Identificar las necesidades y los puntos de vista de personas o grupos	87%	55%	15%
Comprender que las intenciones de la gente, muchas veces, son mejores de lo que yo inicialmente pensaba	13%	24%	35%
Comprender la importancia de brindar apoyo a la gente	7%	0%	4%

- Competencia de participación:
  - El 76% de los estudiantes considera que su participación en los proyectos pedagógicos fue alta, y el 24% considera que fue media. El 33% de los docentes opina que la partición de los estudiantes en los proyectos fue alta, el 60 % que fue media y el 8%, regular. Las familias, por su parte, solo el 50% respondió esta pregunta; entre las respuestas, el 23% cree que la participación de los y las estudiantes fue alta, el 62%, media y el 15%, baja.
  - Entre las prácticas de participación se destacan las siguientes:

Tabla 6. Prácticas de participación

Práctica	Docentes	Estudiantes	Familias
Conozco y sé usar los mecanismos de participación	37%	21%	27%
Conozco las funciones del gobierno escolar y el manual de convivencia	15%	8%	27%

Práctica	Docentes	Estudiantes	Familias
Identifico y expreso, con mis propias palabras, las ideas y los deseos	26%	28%	8%
Expreso, en forma asertiva, mis puntos de vista e intereses	46%	37%	19%
Identifico y manejo mis emociones, como el temor a participar o la rabia	15%	12%	27%
Propongo distintas opciones cuando tomamos decisiones	51%	63%	62%
Coopero y muestro solidaridad con mis compañeros y mis compañeras	19%	33%	15%
Participo con mis profesores, compañeros y compañeras en proyectos colectivos	21%	28%	23%

- Competencia de pluralidad, identidad y valoración de las diferencias:
  - Cuando se indagó sobre si el proyecto pedagógico desarrollado fortaleció la valoración y respeto de las diferencias culturales entre los miembros de la comunidad, el 80% de los estudiantes indicó que el proyecto fortaleció esta valoración y respeto en un nivel alto, y el 20%, en nivel medio. Los docentes, en un 74%, consideran que se fortaleció la valoración y el respeto por la cultura en un nivel alto y el 26%, en un nivel medio.

Tabla 7. Prácticas de valoración y respeto por la pluralidad y diferencias

Práctica	Docentes	Estudiantes	Familias
Reconozco que todos los niños y las niñas somos personas con el mismo valor y los mismos derechos	60%	72%	--
Reconozco lo distintas que somos las personas y comprendo que esas diferencias	74%	70%	--
Identifico mi origen cultural y reconozco y respeto las semejanzas y diferencias	59%	94%	--
Expreso empatia frente a personas excluidas o discriminadas	60%	54%	--

b) Análisis

- Fortalezas:
  - El proyecto pedagógico ha fortalecido las competencias ciudadanas de los estudiantes en aspectos relacionados con la mejora de convivencia. De hecho, ellos y ellas en situaciones cotidianas del contexto educativo ya han empezado a actuar como mediadores de conflictos, reconociendo estos como oportunidades de aprendizaje e identificación de las necesidades y posiciones personales de los otros. El buen trabajo en equipo se ha convertido en un enfoque para desarrollar tareas conjuntas y el uso de mecanismos institucionales más acertados son tanto para docentes como estudiantes los logros más destacados en temas de convivencia.
  - En cuanto a la participación infantil, en muchos casos los niños y niñas demuestran mayor espontaneidad a la hora de comunicarse, ya sea de manera verbal o no verbal. Además, han demostrado con su manera de actuar que valoran mucho más su propia participación y la consideran positiva siempre.
  - En lo referente a la igualdad de género, a partir de los proyectos pedagógicos, especialmente aquellos que incluyen elementos de tipo artístico y deportivo, las niñas han participado y reportan sentirse cómodas y tenidas en cuenta. Se ha fortalecido el reconocimiento y comprensión de las diferencias entre los miembros de la comunidad educativa.
  - Todos los proyectos han favorecido que los estudiantes identifiquen y apropien su cultura, alcanzando un potencial en cuanto al rescate de costumbres propias de su región y etnia.
- Debilidades:
  - No se destacan cambios en aspectos relacionados con la solidaridad entre pares (estudiantes, docentes, padres de familia) como aspecto clave en la convivencia.
  - Las familias aún no identifican los posibles aprendizajes que puedan suceder a partir de un conflicto; muy pocos destacan cambios positivos en sus hijos en este aspecto. Es evidente que su sensibilidad y acercamiento a las temáticas de convivencia son escasas, por lo cual no hacen una lectura completa de las situaciones que están viviendo sus hijos e hijas.
  - La participación de los estudiantes en el marco de los PP se da de manera única en su etapa de implementación, mas no en aquellas de diseño y evaluación. Aún ellos y ellas no son conscientes de los mecanismos de participación que pueden usar para hacer que sus ideas sean tenidas en cuenta, y aún los docentes no consideran con alta importancia la participación de los estudiantes en todas las fases (diseño, implementación y evaluación de los proyectos). Además, la participación de las niñas en los proyectos en general aún sigue siendo muy baja: alrededor del 50% menos que la de los niños.

1.4. ¿Cuáles han sido los aprendizajes (técnicos, administrativos, financieros, definición de proyecto de vida) de los estudiantes relacionados con los proyectos pedagógicos productivos (PPP)?

a) Resultados

- Técnicos (uso de insumos, equipos, maquinaria y procesos productivos):
    - Para el 71% de los docentes, estos aprendizajes fueron en un nivel medio y para el 28%, fueron entre regular y bajo equitativamente. Para el 80% estudiantes, estos aprendizajes fueron en un nivel alto, para el 14% medio y para el 6%, regular. Para el 75% de las familias, este aprendizaje fue en un nivel alto y el 25% opina que fue de nivel medio.
- Administrativos (manejo y uso de los recursos económicos y ambientales):
    - El 19% de los docentes categorizó estos aprendizajes en un nivel alto, el 52% lo hizo en un nivel medio, mientras que para el 29%, estos fueron regulares. Para el 71% estudiantes, estos aprendizajes fueron altos, para el 12% medios, para el 15% regular y para el 3%, bajo. En el caso de las familias, para el 75% este aprendizaje fue alto, mientras que el 25% opina que fue de nivel medio.
- Financieros (manejo de los costos de producción y precios, sostenibilidad del PPP):
    - Para el 19% de los docentes, estos aprendizajes fueron de un nivel alto, para el 67% fueron medio y el 14% considera que fue regular. Para el 57% de los estudiantes estos aprendizajes fueron en un nivel alto, mientras que para el 37%, estos fueron del nivel medio. Para el 67% de las familias este aprendizaje fue alto, y el 33% opina que fue de nivel medio.
- Apoyo a la definición del proyecto de vida de los y las estudiantes:
    - Para el 85% de los docentes estos proyectos aportan a la definición del proyecto de vida de los estudiantes en un nivel alto; para el 15% el nivel es medio. Para el 82% de los estudiantes, estos proyectos aportan a la definición de sus proyectos de vida en un nivel alto, mientras que para el 18%, en un nivel medio. Para el 90% de las familias, este aprendizaje fue en un nivel alto y el 10% opina que fue de nivel medio.

b) Análisis

- Fortalezas:
    - Los aspectos técnicos relacionados específicamente con cada uno de los PPP constituyen uno de los elementos más fortalecidos en los estudiantes; en algunos casos, ellos y ellas han logrado desarrollarse como líderes e instructores en los PPP de sus instituciones.
    - La evaluación permite evidenciar que, en efecto, los proyectos pedagógicos productivos aportan a la definición de las líneas de proyecto de vida para los estudiantes. Esto está en línea con lo que el MEN define como esencia de los PPP[2]. Los y las estudiantes, así como sus familias, ven el

[2] Los PPP buscan que todos los niños, niñas y jóvenes cuenten con oportunidades para acceder al conocimiento por medio del desarrollo de competencias y valores necesarios para vivir, convivir, ser emprendedores y seguir aprendiendo a lo largo de su vida.

emprendimiento como una oportunidad para potenciar sus habilidades y direccionar su proyecto de vida, entendiendo aún que hay más opciones para su desarrollo.

- Debilidades:
  - No hay mejoramiento real en cuanto a aprendizajes de tipo financiero y administrativo ocasión del desarrollo de los PPP en las instituciones. Aunque cuantitativamente se reporte mejora en estos aspectos, no es un elemento que se destaque a la hora de asociarse con los aprendizajes de manera cualitativa.

1.5. ¿Hasta qué punto el proyecto pedagógico ha fortalecido el rescate de la cultura e identidad afrocolombiana?

a) Resultados

Para el 93% de los estudiantes, el 87% de los docentes y el 100% de las familias, la implementación de los proyectos pedagógicos favoreció el rescate de prácticas de su cultura

b) Análisis

- Fortalezas:
  - Los PP han logrado articular sus acciones hacia la generación de espacios donde los estudiantes pueden aprender, entender y apropiar su cultura, entendiendo sus origenes y aumentando su interés por hacer parte de ese rescate de cultura. A través de diferentes metodologias y plataformas (las danzas tradicionales, historias y relatos de sus ancestros, arrullos, alabaos, coplas, alabanzas, adivinanzas, poemas, peinados, gastronomía, instrumentos entre otras), los estudiantes han actuado como precursores de rescate y han logrado mayor conciencia con respecto a la preservación de sus origenes.
  - Se ha propiciado la participación de las familias y el diálogo en las comunidades a partir del reconocimiento de los adultos como conocedores, sabedores y maestros de su propia cultura, enseñando a sus hijos e hijas la importancia de reconocerla y apropiarla. Un producto tangible de rescate de la cultura afro desemboca en la escritura de textos alrededor de las prácticas, costumbres y raices culturales, liderados y desarrollados por docentes, familias y los mismos estudiantes de las instituciones educativas.
- Debilidades:
  - Todos los aspectos asociados al rescate de la cultura afrocolombiana han sido positivos.

Categoría de evaluación # 2 – Capacidades para diseñar e implementar proyectos pedagógicos y rendir cuentas

2.1. ¿Hasta qué punto el proyecto pedagógico ha fortalecido las capacidades de docentes y rectores para diseñar proyectos pedagógicos?

a) Resultados

El 100% de los docentes afirma que sus capacidades para diseñar proyectos pedagógicos se fortalecieron.

b) Análisis

- Fortalezas:
  - Se logró una definición de proyecto a partir de una lectura completa de las necesidades propias de las instituciones educativas, sus objetivos de mejora y su línea temática. Los docentes y rectores lograron alinearse con el propósito de los PP, teniendo una adecuada comprensión de la calidad educativa y las posibilidades de mejora a llevar a cabo al interior de las instituciones para contribuir a ella. El diálogo creado para concebir y diseñar un PP promovió la identificación de un problema, las soluciones y las acciones para abordarlo. La formulación de proyectos participativos, proyección de presupuestos, actividades y cronogramas organizados fueron los productos alcanzados a partir de una mayor conciencia del proceso de mejora.
- Debilidades:
  - En la planeación y proyección operativa presupuestal, el tiempo no se consideró acertadamente, lo que contribuyó a que, en algunos casos, los PP en su etapa de diseño no contemplaron adecuadamente los tiempos de desarrollo de algunas acciones que no dependían exclusivamente de las propias instituciones educativas. Por ejemplo, procesos de compras, contratación de consultorías, etc.

2.2. ¿Hasta qué punto el proyecto pedagógico ha fortalecido las capacidades de docentes y rectores para implementar proyectos pedagógicos?

a) Resultados

El 90% de los docentes afirma que sus capacidades para implementar proyectos pedagógicos se fortalecieron.

b) Análisis

- Fortalezas:
  - Se han adquirido las capacidades necesarias para poder abordar un proceso similar en un futuro. Los docentes afirman que se sienten empoderados y que han aprendido lecciones de los errores o falencias cometidas.
- Debilidades:

- Desde el momento de la planeación no se contempló adecuadamente el tema de tiempo en la implementación, hubo fallas en los cronogramas planteados y por tanto todas las acciones que se esperaban desarrollar no se lograron
- La contratación de consultorías es un reto para las instituciones educativas, en algunos casos los procesos no fueron asertivos y esto redujo la calidad de los productos o servicios prestados. Los aspectos asociados a este tipo de ejecución en los PPP no fueron exitosos.
- El clima escolar entre los docentes y rectores se vio afectado en algunos casos debido a las dificultades para implementar el proyecto. Aunque se logró superar, el interés hacia el proyecto se vio afectado y por tanto esto afecto aún más su implementación.

2.3. ¿Hasta qué punto el proyecto pedagógico ha fortalecido las capacidades de docentes, rectores y administrativos para rendir cuentas (nivel técnico y financiero) de los proyectos pedagógicos?

a) Resultados

- Rendición de cuentas financieras (informes financieros): el 100% de los docentes y rectores afirmó que sus capacidades para hacer rendición de cuentas en el componente financiero incrementaron.
- Rendición de cuentas técnicas (informes narrativos): el 100% de los docentes y rectores afirmó que sus capacidades para hacer rendición de cuentas en el componente técnico incrementaron.

a) Análisis

- Fortalezas:
  - Los docentes encargados de la rendición de cuentas están de acuerdo en que es una acción necesaria y obligatoria en las instituciones educativas, dado que genera transparencia y confiabilidad de la comunidad educativa ante los procesos que se desarrollan en ella.
  - Se les facilita mostrar los productos logrados y los impactos generados por las actividades desarrolladas en el proyecto. Dentro de la comunidad educativa se organizaban espacios de rendición de cuentas técnicas a través de reuniones de padres y madres de familia, ferias y celebraciones de días especiales para la institución educativa.
- Debilidades:
  - Los docentes y rectores expresan que, aunque usualmente hacen rendición de cuentas a las Secretarías de Educación, este no genera nivel de dificultad. Sin embargo, con SCC este proceso es más riguroso, exigente y detallado. Las dificultades de la implementación se ven reflejadas en procesos de rendición demorados, pues no cumplían la totalidad de los requisitos para rendir sus gastos. En cuanto a la rendición de cuentas con la comunidad, la rendición de cuentas ha sido muy superficial ya que solo se muestran de los valores totales del proyecto, pero no el detalle de los elementos adquiridos para el proyecto.

Categoría de evaluación # 3 – Cohesión del equipo docente y unidad de la comunidad educativa

3.1. ¿Hasta qué punto el proyecto pedagógico ha fortalecido la cohesión del equipo docente?

a) Resultados

El 26% de los docentes dice que la cohesión y el trabajo en equipo fue alto; el 48% dice que fue de un nivel medio y el 26%, nivel regular.

b) Análisis

- Fortalezas:
    - Se establecieron espacios colaborativos y de reuniones donde ponían los avances del proyecto sobre la mesa y definían mejor el camino para seguir.
    - A pesar del cambio del equipo de docentes líderes del proyecto (debido al concurso docente) y de las consecuencias que se generaron (ver Debilidades), para el final de los proyectos se constató un aumento en la colaboración de todos los docentes, más integración, apoyo y participación, mejorando así la comunicación y el trabajo en equipo.
- Debilidades:
    - Los constantes cambios en la planta docente y, sobre todo, en los líderes del proyecto, generaron espacios con un clima escolar negativo. Algunos de ellos expresan que al llegar docentes nuevos al colegio los procesos se detenían y no llevaban la continuidad que habían planteado y que su integración al proceso, en la mayoría de los casos, fue difícil. Esto generaba que el grado de compromiso de los nuevos docentes no fuera el esperado.

3.2. ¿Hasta qué punto el proyecto pedagógico ha fortalecido la unidad de la comunidad educativa[3]?

a) Resultados

---

[3] Para establecer la unidad y participación de la comunidad educativa en general, se indagó sobre dos temas: la participación en la construcción, selección y socialización de las ideas para el proyecto pedagógico, y la participación y unión en la implementación de los objetivos del proyecto.

En cuanto a la participación en la construcción, selección y socialización de las ideas para el proyecto pedagógico, el 53% de los docentes dicen que fue alta, y el 47%, entre regula y baja. Solo el 35% de los estudiantes expresa que el nivel de participación de la comunidad educativa en general fue alto, y el restante 65%, entre regular y baja. Las familias, por su parte, en un 33% identifican como alta esta participación y el restante 77%, entre regular y baja. Acerca de la participación y unión en la implementación de los objetivos del proyecto, en promedio el 82% de los encuestados concuerdan en decir que, si bien en la construcción no hubo participación de todos, en la implementación del proyecto esta participación mejoró notablemente.

b) Análisis

- Fortalezas:
  - Los docentes y estudiantes afirmaron que el nivel de participación de las familias aumentó durante el transcurso de implementación del PP.
- Debilidades:
  - Estos resultados demuestran que la participación en las fases iniciales del proyecto fue reducida entre estudiantes y familias, y que el trabajo lo desarrollaron solamente los docentes. Los proyectos solo fueron socializados una vez habían sido aprobados por SCC, pero no hubo participación de familias y estudiantes en los procesos de diseño y selección de propuestas.
  - Se comprueba una vez más el bajo interés de parte de muchos miembros de la comunidad educativa por las acciones en el marco de la institución educativa. Los docentes por su parte expresan que toda la comunidad fue invitada a los diferentes espacios, pero que solo un número reducido asistió a los talleres. Expresan además que los únicos espacios a los que las familias van son aquellos de obligatoria asistencia y, en la mayoría de los casos, fue ahí donde se logró hacer la socialización de los proyectos.

4. Sostenibilidad de los proyectos pedagógicos

En promedio, el 85% de docentes, estudiantes y familias considera que el nivel de sostenibilidad de sus proyectos pedagógicos es medio, el 10% que es alto y el 5% que es regular. Quienes apuestan por la sostenibilidad definen que es posible, dado que ya la planta docente está completa y dispuesta a trabajar por ello. Depende además de continuar construyendo actividades alrededor de los objetivos del proyecto, generando procesos de réplicas con las sedes de la institución. Proponen además que la institucionalización de los temas del proyecto genera sostenibilidad en el tiempo.

En cuanto a los recursos, expresan que sus capacidades de gestión institucional deben apuntar a conseguir los recursos necesarios para continuar con la implementación, presentando dichas propuestas a otra organización gubernamental y no gubernamentales.

Los proyectos que contemplaban la conformación de grupos (de danza, musicales, etc.) quedaron con elementos que garantizan sostenibilidad. Sin embargo, son conscientes del cuidado que deben tener hacia ellos y que cada vez más estudiantes deben aprender sobre su uso y así replicar a los demás.

Los proyectos pedagógicos productivos (PPP) expresan que deben empezar a buscar oportunidades para mostrar sus procesos y lograr la sostenibilidad a través de su venta. Tienen ideas de tiendas virtuales para mostrar sus productos.

2 de los 12 proyectos han logrado tener un reconocimiento por su labor: uno de ellos es el proyecto de la institución educativa Liceo Pacifico del municipio de Mosquera que, a través de su grupo musical "Pregones del Manglar", lograron ser invitados a participar en la versión XX del festival de música del pacifico, Petronio Álvarez, en la modalidad de grupo de marimba[4] en agosto de 2016. Se presentaron además en el carnaval de Blancos y Negros de Pasto, Nariño en enero de 2017.

El otro reconocimiento es el de la institución educativa Técnico Popular de la Costa, que ha sobresalido en el espacio de televisión, "Gente que le pone el alma", con un spot denominado "De madera a música, jóvenes buscan mantener viva cultura del Pacifico" en el que se destaca el emprendimiento, el rescate de la cultura afro nariñense y el hecho de alejar a los estudiantes de la violencia[5].

5. Conclusiones

- **General**
    - Los proyectos pedagógicos de bolsa concursable son una apuesta grande para el mejoramiento de la calidad educativa de las instituciones educativas, pues logran que la comunidad educativa idee y formule de manera participativa un proyecto en torno a un objetivo en común y trabaje en conjunto para cumplirlo.

- **Categoría de evaluación 1 – Calidad educativa**
    - Antes de iniciar el proceso de diseño de los proyectos de bolsa concursable, es fundamental sensibilizar a la comunidad educativa sobre la importancia de vincular los PP con el currículo y/o plan de estudios.
    - Los PP tienen potencial para impactar en los resultados académicos de estudiantes, ya que un proyecto que sea atractivo para estos les animará a esforzarse más en sus dinámicas académicas para poder participar en él. Sin embargo, aquellos PP que no resulten de interés para los y las estudiantes –en principio- no traerán consigo una mejora en el rendimiento.

[4] https://www.youtube.com/watch?v=Nf_nBzuz2pA
[5] http://noticias.caracoltv.com/gente-que-le-pone-el-alma/de-madera-musica-jovenes-buscan-mantener-viva-cultura-del-pacifico

  - Hay una conexión entre la implementación de PP y el fortalecimiento de competencias ciudadanas entre niños, niñas y adolescentes. Es decir, un proyecto pedagógico tiene el potencial de construir entre los y las estudiantes competencias que contribuyan a una convivencia pacífica, a una participación efectiva y a valorar la cultura propia.
  - La estrategia de Bolsa Concursable en lo referente a proyectos pedagógicos productivos (PPP) ha demostrado que los y las estudiantes mejoran sus capacidades técnicas. Sin embargo, se debe seguir trabajando en las capacidades administrativas y financieras.
  - Los PP tienen el potencial de servir como plataforma para trabajar temas como el rescate de la cultura propia de un determinado territorio.

- **Categoría de evaluación 2 – capacidades para diseñar, implementar y rendir cuentas de un PP**
  - Los docentes y rectores han interiorizado la importancia de rendir cuentas en general dentro de su institución educativa, como estrategia para fomentar la transparencia entre la comunidad educativa.

- **Categoría de evaluación 3 – cohesión del equipo docente y unidad de la comunidad educativa**
  - Los PP pueden servir como un mecanismo para fortalecer el tejido de la comunidad educativa siempre y cuando se establezcan espacios de participación efectivos dentro de ella.

6. Recomendaciones

- **General**
  - Es necesario plantear una reestructuración en los tiempos para lograr el vínculo apropiado entre el PP y el currículo o el plan de estudios.
  - Se deben idear estrategias para vincular desde un inicio a niños, niñas y adolescentes (estudiantes) y a padres y madres de familia. Se debe evitar que los docentes tomen de manera autónoma decisiones relevantes para el desarrollo del PP. De vincularse toda la comunidad educativa y de conseguir que esta se apropie del proyecto en cuestión, se contribuirá a su sostenibilidad. Se recomienda hacer uso de una metodología que promueva dicha participación[6].

- **Categoría de evaluación 1 – Calidad educativa**

[6] Se sugiere implementar esta metodología, elaborada por el equipo de oficiales del proyecto Vive la Educación: https://drive.google.com/open?id=0ByI9SduZKiarT3Zad2hNNkNZUFE

- En relación al trabajo con docentes, es necesario involucrar también desde un inicio a la mayoría de la planta docente de la institución educativa, y no únicamente de la sede principal, sino también de las sedes que la componen. Esto contribuye, por un lado, a que, de haber cambios en la plantilla, se garantice que haya docentes vinculados al proceso desde el inicio y, por el otro, si se llega también a las sedes de la institución educativa, se garantiza que el PP se institucionalice de una manera más incluyente y efectiva.
- Teniendo en cuenta que aquellos PP que promueven metodologías como el deporte, el arte y lo cultural cuentan con una mayor aceptación por parte de los y las estudiantes y que, además, en algunos casos aquellos estudiantes que participan de estos proyectos presentan un mejor rendimiento escolar, se invita a promover que dichas metodologías se conciban como herramientas pedagógicas transversales en la enseñanza dentro de la institución educativa.
- A su vez, para el caso de aquellos PP que no resultan –a priori- igual de atractivos que los mencionados en el anterior punto (como los proyectos relacionados con revisión curricular, gestión educativa, etc.), se deben generar estrategias para promover la participación de los estudiantes y contribuir así a su motivación.
- En relación a cuestiones de género, es necesario que las niñas y mujeres adolescentes hagan parte de los comités de toma de decisiones relacionadas con el PP para que estas estén involucradas en asuntos determinantes (como por ejemplo la definición del tema del proyecto) y se apropien de él, lo que contribuirá a que su motivación y participación se incremente.
- Si bien se ha demostrado que la participación de los estudiantes en los PP contribuye al fortalecimiento de sus competencias ciudadanas, la institución educativa debe también promover espacios y mecanismos para que en su cotidianidad se sigan promoviendo, como espacios de participación y de convivencia. Esto requiere que la comunidad educativa se forme en dichos temas.
- En el caso de los PPP, se constató que los y las estudiantes tuvieron dificultades en la apropiación de conocimientos financieros y administrativos. Para paliar esto, se recomienda la contratación de expertos en estos temas que puedan realizar un acompañamiento constante a los y las estudiantes, ya que se consideran aspectos fundamentales para la sostenibilidad de cualquier proyecto productivo.
- Se ha constatado que los padres y madres han estado más activamente involucrados en aquellos PP que tienen relación con temas culturales propios de un determinado territorio o etnia. Considerando que la vinculación de padres y madres a los proyectos que se implementan en SCC es un reto importante, se invita a utilizar este eje temático para poder promover su participación activa en los procesos.

- **Categoría de evaluación 2 – capacidades para diseñar, implementar y rendir cuentas de un PP**
  - Es necesario que el plan de trabajo que se realice al inicio de la implementación del PP tenga en cuenta las acciones que se desarrollarán y que estas se aborden con tiempo, para evitar así que queden actividades sin realizar para el final del proyecto. Además, este plan de trabajo debe contemplar (i) los procesos internos que se dan desde SCC: legalizaciones, desembolsos y revisiones, así como (ii) recesos, festividades y eventos imprevistos como huelgas, entre otros.
  - Debe fortalecerse el acompañamiento prestado por SCC en los temas financieros y administrativos en lo que a la implementación del PP se refiere. Esta es una capacidad que la comunidad educativa debe seguir fortaleciendo.

- **Categoría de evaluación 3 – cohesión del equipo docente y unidad de la comunidad educativa**
  - Se debe contemplar desarrollar mayor trabajo en temas de liderazgo, trabajo en equipo y toma de decisiones, ya que estos aspectos tienen relación directa con el desarrollo de un PP y puede ayudar a mitigar cualquier tipo de tensión que pueda surgir en el transcurso del proyecto.

7. Bibliografía

Chaux, E., Mejia A., & Mejía, J. F. (2014). *¿Qué es la ciudadania y cuáles son sus ejes?*

ICFES, 2016. *ICFES interactivo.* <Online> Disponible en: <http://www.icfesinteractivo.gov.co/>

ISCE, 2017. *Colombia aprende. La red del conocimiento.* <Online> Disponible en: http://aprende.colombiaaprende.edu.co/es/siemprediae/86402

Ministerio de Educación Nacional, 2017. *Proyectos Pedagógicos Productivos. Una estrategia para el aprendizaje escolar y el proyecto de vida.* <Online> Disponible en: < http://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-287836.html>

Save the Children Colombia, 2016. *La experiencia de Save the Children en el diseño de planes de mejoramiento institucional.*

Save the Children Internacional, 2014. *Bolsa concursable – proyecto "Vive la Educación".* Documento interno.